

构建高质量教育集团的执信探索

许文学 聂文彦

【摘要】教育集团化办学作为一种教育组织管理的创新模式,对促进区域教育公平、优化教育资源配置、促进中小幼人才贯通培养发挥着重要作用。广州执信教育集团通过建立共同发展愿景的价值体系、构建跨校多元共管的治理体系、搭建严谨创生高效的学术体系、探索持续创新发展的评估体系等现代学校治理体系方式,在文化认同、管理优化、资源共享和质量监控等方面取得办学效果,探索出一条高质量发展的集团化办学之路。

【关键词】教育集团;高质量;治理体系

【作者简介】许文学,广州市执信中学教务处主任,正高级教师(广东广州 510080);聂文彦,广州市执信中学教务处副主任,高级教师(广东广州 510080)。

教育集团化办学作为一种教育组织管理的创新模式,对促进区域教育公平、优化教育资源配置、促进中小幼人才贯通培养等发挥着重要作用。集团化办学最初出现在20世纪90年代,是一种以契约为纽带构建的大规模多层次组织形态,是通过优势互补或以强带弱,推进教育资源优质均衡发展的办学模式^[1]。2017年,《关于深化教育体制机制改革的意见》提出:“改进管理模式,试行学区化管理,探索集团化办学,采取委托管理、强校带弱校、学校联盟、九年一贯制等灵活多样的办学形式。”^[2]在各地政府的大力推动下,基础教育集团化办学,尤其是依托名校资源的集团化办学模式遍地开花。广州执信教育集团积极构建现代学校治理体系,引导各学校逐步探索出适合区域和校情特点的人才培养模式,有效激发与释放学校办学活力。

一、广州执信教育集团概述

广州执信教育集团以广州市执信中学为核

心学校,通过一校多址办学、区域委托承办、名校办民校、合作帮扶四种办学类型实施集团化运作。其中,一校多址办学与区域委托承办,旨在解决区域教育不均衡问题,属于由当地政府引进优质教育资源进行区域辐射的办学模式。执信中学的执信路校区、天河校区、二沙校区、水荫路校区就是一校四址办学模式,实施一个法人一体化管理。该模式的特点是四个校区法人由核心校校长担任,学校日常运行由派驻的执行校长负责,校区之间联系紧密、管理一体、模式相同、理念统一、资源统筹力度大。执信中学琶洲实验学校、南沙学校、增城实验学校属于区域委托承办模式,这些学校由当地教育行政部门承建并提供学校运作的人、财、物,由核心校派出管理团队全权管理,推荐法人和校长。南海执信中学、番禺执信中学、清远市清新区凤霞中学属于名校办民校模式,是社会产业资本利用名校的先进办学理念、成熟办学模式、优秀的办学业绩打造的学校,往往也是由核心校派出管理团队,负责学校的日常教学管理运作,但后勤管理一般由参股企业独立运营。广州市从化区流溪中学属于合作

帮扶办学模式,该模式一般是由于原学校办学质量较低、办学理念陈旧,核心校派出管理团队担任校长,在课程建设与师资培训方面给予重点帮扶,提升学校的办学软实力。后三种办学模式,在借鉴集团核心校的办学理念与模式基础上,结合独特的区域与师生特点,创生特色发展。广州执信教育集团学段横跨小学一年级至高中三年级,目前集团的师生数量达到 18000 人。

二、构建现代学校治理体系

集团化运作中,如何让各成员校认同核心校的办学理念,有共同的文化认同;如何创新优化内部管理机制,促进干部教师的交流互动,使成员校高效合作;如何通过打造资源共享平台,实现课程开发、教学研究、考试诊断、教师招聘、教师培养的一体化办学思路;如何建立质量监督体系,开展办学质量评估,使集团办学行稳致远?广州执信教育集团通过构建现代学校治理体系,较好地解决了上述问题,实现高质量发展。

(一)文化认同,建立共同发展愿景的价值体系

执信教育集团以集团发展愿景为依托,构建多元的集团文化。共同愿景是组织中人们所共同持有的意象或景象,它创造出众人是一体的感觉,并遍布到组织全方位的活动,从而使不同的活动融会起来^[3]。集团内共同愿景的建立可以使集团成员校对集团的发展方向、目标达成统一认识,形成集团发展合力,推动集团成员校的共同发展。

执信中学是孙中山先生于 1921 年为纪念著名的民主革命家朱执信而筹资兴建的,朱执信先生毅勇果敢,积极探索救国救民道路的革命事迹给后人以持久绵长的感召力量。在其精神的鼓舞下,历代执信人潜心办学,精心育人,弘扬“执德至弘,信道至笃”的精神,践行“崇德淪智”的校训,实施“还师生完整的教育生活”教育理念。

所谓完整的教育生活,就是在教育目标上,既关注师生角色上的要求,又关注他们作为普通人身心发展的需要,体现差异发展;在教学内容上,根据学校特色、培养目标以及师生适应未来社会发展需要,提供多样化课程;在教育途径与方法上,因循师生身心协调发展,培养他们高雅

的情趣和健全的人格;在教育过程中,要基于生活、立足实践、面向社会,让师生主动参与到教育教学全过程;在教育评价上,要注重多元化、人性化和科学化,进行发展性评价,让每个人都能找到自己的发展方向。

集团成员校通过教师大会、学校发展规划研讨会等方式,听取教师对教育集团未来长远发展的建议,并经教代会通过,确定为学校的教育理念。完整成熟的价值体系自上而下变成了执信集团共同的组织文化,增强了成员校的认同感和使命感。

(二)管理优化,构建跨校多元共管的治理体系

执信教育集团努力创新机制,健全集团内部治理体系,以党建、章程、内部治理结构为抓手,通过架构立体化平台优化管理,实现管理闭环,让集团各成员校紧紧围绕章程与规划有序发展,有效提升管理效率。

一是建立党委领导下的理事会决策平台。平台由各个校区的执行校长与教师代表组成,在集团中发挥决策层的领导职能,制定集团发展规划与章程,确定中长期建设发展目标以及分年度发展目标。决策平台下设教育集团协调办公室,主要负责各成员校的统筹、调度与联系,保证理事会的决策能够有序落地。

二是建立成员校的职能管理平台。通过调整部门设置、统一组织架构,在各校区成立教务处、德育处、科研处、信息中心等职能管理部门,明确部门的岗位职责权限、业务范围、联系渠道;通过建设覆盖集团各校区综合办公管理系统、教学管理系统、学生管理系统、教师管理系统以及资金管理系统等智能管理平台,极大地提升管理效率。管理平台能将决策平台的重大决策直接落地,有利于对各项事务的快速响应和执行。

三是建立年级、科组的执行平台。年级与科组是学校更小的基层组织,也是学校决策落地的直接执行者。通过组建年级领导小组、年级学生自管委员会、科组备课组长领导小组等组织,直接落实执行学校事务。

(三)资源共享,搭建严谨、创生、高效的艺术体系

课程是学校教育的主要载体,是实现育人价

值追求的有效抓手。基于“还师生完整的教育生活”的办学理念,学校的课程目标定位为培养学生适应终身发展和社会发展需要的正确价值观念、必备品格与关键能力,发展学生的核心素养。

课程目标引领下,执信教育集团积极实施国家课程校本化重构,构建了“三层六类二特色”课程体系。“三层”是指基础型课程、拓展型课程、研究型课程;“六类”是指科学技术类、语言文学类、体育艺术类、创新学习类、STEAM融合类、国际理解类等课程;“二特色”是指基于学生创新思维、创新能力发展的创新力课程群、STEAM融合课程群。这“三层”课程分别面向全体、面向部分和面向个体,着重夯实基础、丰富个性和创新发展^[4]。集团成员校在核心校课程开发思路的启发下,结合本校实际,重构课程特色。例如,广州市从化区流溪中学突出了艺术和外语教育的特色,开设了“德美综育”系列特色课程,成为广州市从化区第一所特色学校示范校。南海执信中学借鉴STEAM融合课程群的建设思路,开设了科技与创新课程,该课程体系包括科技模型课、环保研究课、实验探索课等课程,通过科学理论的学习和实践,激发学生学科学、用科学的探究热情,不仅拓展了学生的科技视野,而且锻炼了他们的思维能力和创新精神。

课堂是课程育人的主阵地,执信教育集团积极开展基于学科课程标准的教与学方式研究,通过“五个同步”,即同步教研、同步课堂、同步练习、同步测评、同步评价,打造高效课堂。“五个同步”是指同一区域内的集团校,各学科组每周固定时间实施集体备课,通过电视会议直播方式让区域外的集团校共同参与。该举措能让集团成员校在核心校的指导下深入分析教情、学情,清晰教学进度与重难点,优化基于单元的整体教学并实现同步课堂、同步练习。同步测评与评价是指集团实施各学段各学科的统一的阶段性诊断,每次考试后实行集团统一分析评价,分析各校区各学科的学习现状与下一阶段的备考方略。教学管理系统中,各成员校上报各校的公开课、接待课,对相应的课堂进行现场直播与专家评课,实现家门口的教研互动。

教师是影响办学质量的关键性因素,执信教育集团以“六阶梯”教师成长梯队为培养理念,坚

持分层分类开展教师专业化培训。例如,对于新入职的青年教师,集团统一在入职前开展教育教学常规培训,通过开展青年教师教学基本功技能大赛,以赛促培,较快地提升该类教师的教学能力。对于中青年骨干教师,学校通过课题研究、参与名师工作室培训等路径,激励教师开展扎实的教育研究,让学习成为工作的重要组成部分。通过推动“学术型科组”建设,让科组开展基于学科核心素养的学术研究,唤醒教师的发展自觉。

(四) 质量监控,探索持续创新发展的评估体系

为了实现教育集团的可持续发展,借助过程性评价与增值性评价的理念,基于集团发展的整体规划,结合各成员校的办学实际与特色,执信教育集团建立了具有监督、诊断、反馈的视导诊断制度。该制度详细制定了一二级评价指标,既规范了成员校的发展,也使质量监控有依可循。教育集团理事会牵头组建视导小组,每年一次阶段考核,每三年一次全面考核,建立良性的进入退出机制。

现代学校治理强调多元参与和民主决策,办学过程中尊重多方利益相关者,让他们充分表达自己的意见与诉求,并以适当方式参与协商、监督,才能有效回应和平衡多方利益,增强治理的民主性与有效性^[5]。为此,执信教育集团成立校务监督小组,参与学校重大事项的决策监督,对重大人事任免、制度颁布、工程建设实行全程监督,征集民意反馈决策层。通过完善教代会制度,让教职工依法参与学校民主管理与监督,赋予其审定学校章程和发展规划的权利,让每一个决策更接地气、更具群众基础。

执信教育集团注重家校共建,通过三级家委会实现学校、年级、班级的协同管理,形成管理合力。同时,集团积极发挥学生代表大会、团员代表大会的作用,让学生对学校运作过程中的课程建设、环境建设、后勤保障等提出建议,实行统一反馈与落实整改制度。

三、集团化发展的成效

广州执信教育集团以现代学校治理体系为建设重点,实现了教育集团的高质量发展。集团

坚持“创新继承、特色发展”的办学策略,在继承执信中学优良办学传统基础上,鼓励保护集团成员校各自的文化特色,使集团在运行过程中实现同质与特色发展的有机结合。集团充分利用各校既有的特色教育资源,优势互补,协同创新,使各校特色能够凝合在一起,形成教育合力。

例如,针对选课走班出现的阶段性教师不足或剩余等新情况,执信教育集团借助教师管理系统,根据成员校的学科教师结构与学科特色,可以立即安排教师跨校任教,打破校际藩篱,推动集团内教师短期、中期或长期的流动,实现学科互补,解决学科结构不平衡的问题。

又如,番禺执信中学的烹饪课程基地,南海执信中学的农场基地,广州执信中学的艺术馆、体育馆、游泳馆等资源可以通过集团统一调配,实现集团共享;各成员校既有的特色课程,如番禺执信中学的烹饪课程、攀岩课程,南海执信中学的学农课程,广州执信中学的社团课程、第二外语课程、科技课程等可以跨校选修,丰富了学生的课程选择。执信教育集团利用集团化办学的规模优势,从小学、初中、高中联合贯通培养学优生和特长生,形成培养优秀学生的完整链条和完整规划。

经过多年的办学实践,广州执信教育集团用事实证明,集团化办学可以实现各方共赢,既可以进一步发展核心校的办学实力,也能带动成

员校攀升新的高度,实现优质教育资源总量的增长与示范辐射。例如,执信中学成为普通高中新课程新教材实施国家级示范校;番禺执信中学以高水平教学质量、超前的教育观念、卓著的办学成绩赢得了学生、家长、同行和社会的高度认可,连续12年获得广州市番禺区初中教学质量一等奖;执信中学琶洲实验学校开办3年后,形成了自身特色的发展路径,在当地获得了较好口碑,社会满意度较高;广州市从化区流溪中学更是组建了自己的教育集团,创生了构建高质量教育集团的执信模式,带动当地薄弱学校发展。

参考文献:

- [1] 钟秉林. 关于基础教育集团化办学的若干思考[J]. 中国教育学刊, 2017(12).
- [2] 中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于深化教育体制机制改革的意见》[EB/OL]. (2017-09-24) [2021-04-15]. http://www.gov.cn/zhengce/2017-09/24/content_5227267.htm.
- [3] 陈凤娟. 基础教育集团化办学的困境与突破[J]. 现代中小学教育, 2019(6):4-7.
- [4] 何勇, 许文学, 陈民. 高中创新人才培养的“元培计划”开发与实践[J]. 创新人才教育, 2019(1):55-60.
- [5] 赵德成, 曹宗清, 张颖怡. 现代学校治理新思考: 一个五维度综合分析框架[J]. 中小学管理, 2021(4):9-13.

On the Construction of High Quality Education Group

XU Wenxue NIE Wenyan

(Zhixin High School, Guangzhou, Guangdong 510080, China)

Abstract: As an innovative mode of educational organization and management, education group plays an important role in promoting regional educational equity, optimizing the allocation of educational resources, and promoting the run-through cultivation of talents from kindergarten to high school. Zhixin Education Group has achieved greatly in cultural identity, management optimization, resource sharing and quality monitoring by establishing a value system with a common development vision, a multi-faceted governance system across schools, a rigorous and efficient academic system, and an evaluation system for sustainable innovation and development, thus explored a way of high-quality development of the group schools.

Key words: education group; high-quality; governance system